



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

O papel da motivação para o trabalho como determinante no comprometimento dos colaboradores: Estudo de caso no Ministério da Justiça de STP.

Cosma Botelho Baia Jesus Rita de Ceita

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2023



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

O papel da motivação para o trabalho como determinante no comprometimento dos colaboradores: Estudo de caso no Ministério da Justiça de STP.

Cosma Botelho Baia Jesus Rita de Ceita

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2023



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | Maria Júlia Pantoja (Universidade de Brasília) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho a memória do meu pai, que sempre primou pela educação dos seus filhos e viveu nos ensinando que o saber não ocupa lugar e a educação é a chave para o conhecimento!

Amo-te Pai!

Resumo

A motivação para o trabalho é um processo psicológico relacionado com o impulso que determina o comprometimento organizacional. Uma organização na qual os funcionários se encontram motivados para o trabalho é um caminho para o sucesso. O presente estudo incide sobre o papel da motivação como determinante no comprometimento organizacional, no contexto da administração pública São-Tomense. O objetivo é analisar o nível de motivação e comprometimento dos trabalhadores do Ministério da Justiça de São Tomé.

Recorrendo a uma abordagem metodológica quantitativa, este estudo decorre da aplicação de inquérito por questionário a uma amostra por conveniência de funcionários do Ministério da Justiça de São Tomé. A verificação dos conceitos foi efetuada com recurso a literatura relevante.

O tratamento e análise dos dados utilizou-se o *software* SPSS. Os resultados em estudo, leva-nos a concluir que existe uma relação direta entre a motivação para o trabalho e comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Motivação, Comprometimento, Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública e Ministério da Justiça

Abstract

The role of work motivation as a determinant of employee commitment: case study of Ministry of Justice of STP

Motivation for work is a psychological process related to the impulse that determines organizational commitment. An organization in which employees are motivated to work is a path to success. The present study focuses on the role of motivation as a determinant in organizational commitment, in the context of São Tomense public administration. The objective is to analyze the level of motivation and commitment of workers of the Ministry of Justice of São Tomé.

Using a quantitative methodological approach, this study results from the application of a questionnaire survey to a convenience sample of officials from the Ministry of Justice of São Tomé. The concepts were verified using the relevant literature.

The processing and analysis of data has the use of SPSS software. The results under study lead us to conclude that there is a direct relationship between motivation for work and organizational commitment.

Keyword: Motivation, Commitment, Human Resources Management, Public Administration and Ministry of Justice

Agradecimentos

Concluir um objetivo que se encontra pendente, que consome toda a nossa energia e nosso foco, depende largamente da nossa determinação, resiliência e persistência. Todavia, quando rodeados de pessoas positivas e visionárias, que acreditam e incentivam o nosso trabalho, o percurso é suportável, recheado de aprendizado, tornando-o gratificante e prazeroso.

Saint-Exupéry dizia, “cada um que passa na nossa vida passa sozinho, pois cada pessoa é única e nenhuma substitui outra. Cada um que passa na nossa vida, passa sozinho, mas não vai só, nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito; mas não há os que não levam nada. Há os que deixam muito; mas não há os que não deixam nada.”

Esta frase de grande simbolismo, leva-me primeiramente a agradecer ao meu SUPREMO DEUS, por ser tão poderoso e onnipresente, por ser meu pastor e não permitir que nada me falte!

Agradeço acima de tudo, à minha família que tanto me incentivaram e motivaram nesta aventura literária, pois acreditaram em mim. Ao Paulo e às nossas filhas Maya e Camila, que são o meu porto seguro, pela paciência e amor transmitido em momentos de grande ausência. À minha madrinha, Damiana, por me nortear e transmitir o foco e fé em mim mesma. À minha irmã, Marigese, pelo amor, apoio incondicional e permanente escuta.

Os meus agradecimentos são extensivos ao meu orientador, Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, pelas longas jornadas de análise crítica e pela paciência demonstrada e profissionalismo neste projeto. Ao Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, que de forma humana, incondicional, profissional e isenta, foi-me em socorro, quando podia não tê-lo feito. Muito obrigada pela crença na minha pessoa!

E por fim, mas não menos importante, os meus agradecimentos vão para todos aqueles que durante esta fase, partilharam comigo as tristezas e alegrias desta jornada, me ajudaram e apoiaram, em particular ao Jessy do Espírito Santo, pelas valiosas aulas de estatísticas e amizade

ÍNDICE

ÍNDICE DE APÊNDICES.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABELAS	12
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	13
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha.....	14
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	16
1.3. Metodologia de Investigação	16
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1 Motivação para o trabalho	18
2.1.1 Teorias Motivacionais.....	19
2.1.2 Teoria Motivacional da Autodeterminação.....	22
2.2 Motivação para o trabalho e Comprometimento Organizacional	25
2.2.1 Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen	27
2.2.2 Efeitos e Consequências do Comprometimento Organizacional e Motivação para o trabalho.....	28
2.2.3 Comprometimento Organizacional no contexto da Administração Pública	28

3.	CARATERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SÃO-TOMENSE	30
4.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	33
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
6.1	Conclusões.....	51
6.2	Limitações do estudo	52
6.3	Pesquisas Futuras.....	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
	APÊNDICES.....	58

ÍNDICE DE APÊNDICES

	Pág.
Apêndice nº A: Questionário	58
Apêndice nº B: Variáveis da pesquisa	61

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Continuum da Autodeterminação	25
Figura 2: Organigrama da DAF	32

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Teorias de Conteúdo	20
Tabela 2: Teorias de Processo	21
Tabela 3: Teorias do Resultado	22
Tabela 4: Valores do Coeficiente de Alfa de Cronbach	37
Tabela 5: Estatísticas de confiabilidade das variáveis <i>MWMS</i> e do comprometimento	37
Tabela 6: Caracterização Sociodemográfica da Amostra	38
Tabela 7: Caracterização Sociodemográfica da Amostra	39
Tabela 8: Estatística descritiva da <i>MWMS</i>	39
Tabela 9: Estatística Descritiva do Comprometimento Organizacional	40
Tabela 10: Análise descritiva da variável Amotivação	40
Tabela 11: Análise descritiva da variável Regulação Externa Social	41
Tabela 12: Análise descritiva da variável Regulação Externa Material	42
Tabela 13: Análise descritiva da variável Motivação Introjetada	42
Tabela 14: Análise descritiva da variável Motivação Identificada	43
Tabela 15: Análise descritiva da variável Motivação Intrínseca	44
Tabela 16: Análise descritiva da Dimensão Comprometimento Afetivo	45
Tabela 17: Análise descritiva da Dimensão Comprometimento Instrumental ...	45
Tabela 18: Análise descritiva da Dimensão Comprometimento Normativo	46
Tabela 19: Categorização para valores do Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>	47
Tabela 20: Correlação de Pearson das Variáveis <i>MWMS</i> e Comprometimento ..	48

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

MJ – Ministério da Justiça

STP – São Tomé e Príncipe

TAD – Teoria da Autodeterminação

MWMS – Multidimensional Work Motivation Scale

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

AP – Administração Pública

i.e. – Isto é

MJAPDH – Ministério da Justiça, Administração Pública e Direitos Humanos

IGAP – Inspeção Geral da Administração Pública

DPJ – Direção da Política da Justiça

GDH – Gabinete do Direitos Humanos

DGAP – Direção Geral da Administração Pública

DGSPRS – Direção Geral dos Serviços Prisionais e Reinserção Social

DGRN – Direção Geral dos Registos e do Notariado

PJ – Polícia Judiciária

CACVD – Centro de Aconselhamento Contra a Violência Doméstica

CIR -UTOG – Centro de Informática e Reprografia – Unidade Técnica de Gestão

1. INTRODUÇÃO

A motivação humana apresenta aspetos aparentemente paradoxais, pois a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos, leva-nos a aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (Bergamini, 1990). Efetivamente, as pessoas têm objetivos diferentes e variadas fontes de energia que determinam o seu comportamento motivacional. Nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelos mesmos motivos (Bergamini, 2003).

A motivação para o trabalho é um processo psicológico, relacionado com o impulso (Tamayo & Paschoal, 2003). Este impulso determina o comportamento do indivíduo no trabalho e este comportamento associa-se ao comprometimento organizacional (Zonatto et al., 2018). A motivação para o trabalho tem sido concetualizada de diferentes maneiras. Uma das conceções mais atuais e mais desenvolvidas é a Teoria da Autodeterminação (Sansone & Tang, 2021) que destaca as noções de motivação intrínseca e extrínseca para o trabalho (ênfatisa a importância do que as pessoas sentem).

O comprometimento organizacional é a absorção dos valores da organização. Estes valores permitirão exercer esforços em prol da organização, realizar as atividades e metas de acordo com as decisões da empresa (Porter et al., 1973). Deste modo, a gestão de recursos humanos torna-se uma área estratégica em qualquer setor de atividade (Ávila & Stecca, 2015). É um tema crucial no estudo das organizações (Lino, 2020). De acordo com Chiavenato (2010), as organizações no intuito de atingir os seus objetivos, proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas, adotam um conjunto de técnicas e conhecimentos na gestão das relações das pessoas.

Neste contexto, a gestão de recursos humanos na Administração Pública São-Tomense, deve ser modelada em princípios de eficiência e resultados, sustentada num sistema de planos de carreiras capaz de atrair e manter os funcionários públicos comprometidos e motivados (Ministério do Planeamento, 2020). O diferencial da ação do Estado está sustentado nos seus recursos humanos, ou seja, nas pessoas que viabilizam as políticas públicas adotadas (Tavares, 2010).

1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

No decorrer da história, São Tomé e Príncipe passou por diversos sistemas políticos. Estes sistemas, coadunados com a nova visão do papel do Estado, buscam aumentar a eficiência e eficácia das ações públicas e a consolidação da democracia (STP, 2015). O cenário de repensar as estratégias de ação do Estado e as políticas públicas, visa

garantir aos cidadãos, serviços prestados com competência, qualidade e celeridade (XVII Governo Constitucional, 2021).

Deste modo, trabalhadores motivados são fundamentais nas organizações (Lino, 2020). A motivação para o trabalho é determinante e crucial no desempenho dos indivíduos e das organizações, quer sejam públicas, privadas e outras (Lino, 2020). Ela nasce das necessidades que variam de indivíduo para indivíduo, de acordo com Bergamini, (in Lino, 2020). Sugerem Nohria e companheiros (2008), que as pessoas são guiadas por quatro necessidades emocionais básicas ou impulsos. Essas necessidades, delineiam-se a adquirir bens escassos e intangíveis, formar vínculos com indivíduos e grupos, compreender o mundo ao redor, defender e proteger-se contra ameaças externas. Contudo, a motivação dos funcionários pode ser influenciada por um sistema complexo de gestão e fatores organizacionais (Nohria et al., 2008).

Neste contexto, Lima (2007), argumenta que a preocupação das organizações, é estimular a motivação para o trabalho e o comprometimento dos funcionários. Com certeza, decifrar o que motiva os seres humanos é um quebra-cabeça secular (Nohria et al., 2008). E lidar com as diferenças individuais dos funcionários é uma arte e a magia do gestor (Vergara & Pinto, 1998). Deste modo, deve o gestor buscar parâmetros que promovam a motivação dos funcionários em relação aos objetivos organizacionais (Lima, 2007). Todavia, a motivação também surge da importância que cada um atribui ao seu trabalho e da procura do seu próprio referencial de autoestima e autoconhecimento (Tavares, 2010). Ela promove a qualidade de vida dos funcionários, e tem impacto positivo nos serviços prestados aos cidadãos (Tavares, 2010). Torna-se fundamental para a sobrevivência das organizações, compreender como agem os processos motivacionais.

A Administração Pública Santomense, tem um capital humano estratégico para a sustentabilidade do País, i.e. 53.2% da população é economicamente ativa (De Deus, 2005). Sendo assim, a conceitualização da Teoria da Autodeterminação (TAD) enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, segundo Sansone & Tang (2021), vai permitir a implementação de práticas mais adequadas e assertivas para esta AP. No entanto observa-se, que a implementação sadia destas práticas, estão associadas à motivação ou desmotivação dos funcionários públicos. O comportamento humano é complexo, mutável e contextual (Alves, 2015). Para a adoção dos objetivos propostos e metas estabelecidas para o desenvolvimento de São Tomé e Príncipe, de acordo com STP (2015), o recurso à TAD enquanto umas das conceções mais atuais e mais desenvolvidas, poderá apresentar-se como o mecanismo de motivação mais adequado.

Os indivíduos são diferentes e reagem diferentemente no contexto laboral (Zonatto et al., 2018). Daí a existência dos *turnovers* dos quadros, perda de talentos e a

complexidade da AP em retê-los. Diante deste fato, é oportuno caracterizar o nível de motivação para o trabalho e o nível de comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP. Isto vai determinar a associação entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A motivação para o trabalho é o fator crítico na gestão de pessoas (Osborne, 2006). A motivação influencia o comportamento do indivíduo nas organizações e o seu comprometimento (Bendassolli, 2012). Normalmente a motivação para o trabalho integra diversas dimensões psicossociais (individual e interpessoal) e a situacional (Bendassolli, 2012).

Neste sentido, o presente trabalho procura responder à questão de investigação: *“Qual a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP?”* Com o objetivo de analisar o papel da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional destes funcionários, pretende-se:

- i. Caracterizar o nível de motivação para o trabalho nas diferentes dimensões da TAD dos funcionários do Ministério da Justiça de STP;
- ii. Caracterizar o nível de comprometimento organizacional nas diferentes dimensões do modelo de Meyer e Allen dos funcionários do Ministério da Justiça de STP;
- iii. Determinar a associação entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP.

1.3. Metodologia de Investigação

A metodologia utilizada neste estudo pode ser caracterizada como uma dissertação. Tem natureza descritiva e abordagem quantitativa no instrumento de recolha de dados.

Para dar resposta à pergunta de investigação, utilizou-se o instrumento de pesquisa formado por inquérito por questionário. Este inquérito, detém perguntas fechadas do tipo *likert* de 7 pontos, para avaliar as diferentes dimensões do comprometimento organizacional. De igual modo, utilizou-se a escala *MWMS*, tipo *likert* de 7 pontos, para avaliar as diferentes dimensões da TAD.

Para o desenvolvimento da pesquisa, selecionou-se o Ministério da Justiça de STP, uma Instituição Pública. A população do estudo configurou-se em 300 colaboradores deste

Ministério, que comporta várias direções e serviços. A amostra da pesquisa foi composta por 46 colaboradores, os quais tiveram disponibilidade de responder ao instrumento de pesquisa.

O tratamento e análise dos dados teve recurso ao *software* SPSS.

1.4. Estrutura do Trabalho

Esta investigação apresenta uma estrutura composta por seis partes. Ela desenvolve-se em torno da questão central: *“Qual a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP?”*

A primeira parte é o enquadramento do estudo. Ela serve de base à investigação. Nela se procede à definição, contextualização e justificação da relevância do tema escolhido, identificando a questão de investigação e os seus objetivos.

De seguida, apresenta-se o contexto teórico. Nele efetua-se a revisão da literatura. Os conceitos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional são revistos nos diferentes modelos e dimensões. Aborda-se a TAD, enquanto uma das conceções mais atuais e desenvolvidas. Numa abordagem genérica, é feita uma caracterização da AP São-Tomense, a sua evolução e perfil dos seus recursos humanos.

Posteriormente, é descrita a metodologia adotada. Nela apresenta-se o desenho de investigação utilizado. Através de uma metodologia quantitativa, a caracterização da amostragem e o instrumento utilizado, permitiu a análise dos conceitos e medição das variáveis.

Segue-se a quarta parte, onde é efetuada a caracterização da amostra, a exposição dos resultados obtidos, a demonstração das análises estatísticas efetuadas. Ela culmina na apresentação das respostas à questão de investigação, que serve de orientação ao estudo.

O término dá-se com a síntese dos principais resultados, respetiva conclusão e uma curta reflexão sobre as limitações do estudo, enunciando algumas recomendações para futuros estudos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Motivação para o Trabalho

A motivação é uma palavra derivada do latim “*movere*,” que significa mover-se (Pintrich, 2003). É compreendida como uma tensão afetiva suscetível de desencadear uma atividade com vista a alcançar um determinado desejo/objetivo (Pintrich, 2003). As suas causas ou motivos produzem determinado comportamento, seja ele qual for (Sequesseque, 2019). Resultante da necessidade interna do indivíduo, a motivação é capaz de induzir à ação, com vista a alcançar resultados atrativos que visam a satisfação (Ferreira Ribeiro et al., 2018).

Definido pelo que “move” as pessoas para a ação (Ryan et al., 2019), a motivação para o trabalho diz respeito tanto à energia como à direção subjacente às ações. Estas ações são desencadeadas pelas necessidades, expectativas e desejos de cada indivíduo (Zonatto et al., 2018). A compreensão destes comportamentos, fomenta benefícios colaterais para a eficácia organizacional (Deci et al., 2017). Efetivamente, o comportamento das pessoas e a sua motivação para o trabalho, está largamente associada às forças internas de cada um (Chiavenato, 2011). Tratando-se de algo interno, necessário se torna o seu exercício para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (Sequesseque, 2019).

Segundo Anderfuhren-biget et al., (n.d.); Lino (2020), a motivação dos funcionários públicos tem sido estudada a partir das abordagens da Teoria X e Y de Douglas McGregor e da Teoria da Escolha Pública. Esta teoria preconiza, que os funcionários públicos se comportam com “uma sagaz maximização do interesse próprio”. Outros estudos enfatizam a correlação e complementaridade das obras dos autores como Maslow, Herzberg, na análise da motivação para o trabalho dos funcionários da Administração Pública (Alves, 2015). Enfatizam que, o foco é retirar de cada uma teoria os aspetos que melhor se enquadram a cada contexto específico.

Pese embora a conceitualização destes autores, a TAD tem sido uma teoria macro da motivação humana (Deci et al., 2017). A sua abrangência e sucesso revelam-se em outros domínios das áreas de motivação e gestão do trabalho. Ela estende-se à paternidade, educação, cuidados de saúde, desporto e atividade física, psicoterapia e mundo virtual (Deci et al., 2017). Efetivamente esta teoria diferencia tipos de motivação dos quais têm funcionalidades catalisadoras diferentes e concomitantes (Deci et al., 2017). Nisto, sugerem especificamente que o desempenho dos colaboradores e o seu bem-estar são afetados pelo tipo de motivação que têm para as suas atividades de trabalho (Deci et al., 2017).

A motivação para o trabalho incorporou ferramentas de gestão de recursos humanos originalmente vinda da gestão privada (Forest, 2008; Perry et al., 2009). Este tipo de gestão favoreceu a evolução das organizações. Valorizou o que é feito e produzido pelos funcionários (Lino, 2020). Trabalhadores motivados são fundamentais nas organizações. Nelas os indivíduos satisfazem vários tipos de necessidades, emocionais, espirituais, intelectuais, económicas e entre outras (Chiavenato, 2011).

Deste modo, a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações. Normalmente, boa parte da vida das pessoas é vivida dentro das organizações. E estas, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos (Chiavenato, 2011). Sendo assim, as organizações devem estar sempre à procura de alternativas que motivem seus colaboradores (Alves, 2015; Chiavenato, 2011). Estas quando aplicadas de forma eficiente e eficaz, o funcionário busca a realização do trabalho e suas metas individuais (Nogueira, 2005). O pressuposto é ter em atenção o estado mental de um funcionário. Identificar as influências externas sobre este, como as características do trabalho, incentivos ou cultura organizacional (Sullivan, 1988). O controlo do processo de comunicação motivacional é crucial. Este vai influenciar a motivação dos funcionários, reduzir a corrupção destes e reafirmar os laços humanos e a autovalorização (Sullivan, 1988).

Assim sendo, a compreensão neste estudo, do papel da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional é notoriamente relevante e atual. É inexistente estudos sobre o seu impacto na AP São-tomense. Adicionalmente, a partir dos resultados encontrados, poder-se-á criar políticas de gestão de pessoas no contexto do Ministério da Justiça de STP.

2.1.1 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais fundamentaram-se em três aspetos, i.e., a energia, a direção e o comportamento (Pintrich, 2003). Estes aspetos, na psicologia do trabalho, são fundamentais para que se consiga alcançar altos níveis de satisfação, motivação, desempenho e produtividade (Pérez-Ramos, 1990). Um clima de trabalho estimulador, profícuo e benéfico tanto para a organização como para as partes integrantes, constitui um interesse transversal (Pérez-Ramos, 1990). Normalmente a compreensão do fenómeno motivacional e como ele se infere no quotidiano dos funcionários, foi alvo de vários estudos. Deste modo, nas suas conceitualizações, as teorias motivacionais foram reagrupadas em teorias de conteúdo, processo e resultado, de acordo com Kwasnicka (in Pérez-Ramos, 1990). Estas teorias tornaram-se importantes, eficazes e eficientes na estrutura organizacional. Certamente contribuíram para melhor se descobrir a fórmula de motivar os colaboradores de uma organização.

Estudos focados nas teorias de conteúdo, abordam sobre os motivos e ou necessidades humanas e sua manifesta vontade em satisfazê-las (Camilleri, 2007). Estas teorias encontram-se vinculadas aos fatores intrínsecos, i.e., às necessidades motivadoras de cada pessoa (Sequesseque, 2019). Com efeito, esta teoria vem facilitar a organização de programas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações (Pérez-Ramos, 1990). Se as teorias de conteúdo estão relacionadas aos fatores intrínsecos, as de processo, aos extrínsecos (Sequesseque, 2019). Ela focaliza-se na compreensão dos processos cognitivos implícitos à motivação para o trabalho. Partem do princípio de que os indivíduos decidem conscientemente se realizam ou não uma determinada atividade (Pérez-Ramos, 1990). Ainda assim, a compreensão do que motiva o indivíduo, é indispensável para a organização (Lopes, 2003; Sequesseque, 2019). Daí a finalidade das teorias do resultado.

Dentre as conceitualizações das teorias motivacionais, i.e., conteúdo, processo e resultado, ilustramos resumidamente nos quadros abaixo, as mais conhecidas e que julgamos pertinentes:

Tabela nº1

Teorias de Conteúdo

TEORIAS MOTIVACIONAIS DE CONTEÚDO		
Teorias	Autores	Ano e Conceito
Hierarquia de Necessidades	Abraham Maslow	1954: Esta teoria classifica cada tipo de necessidade humana de forma hierárquica e ascendente, devendo este ser satisfeito antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta.
Teorias X e Y	Douglas McGregor	1960: Esta teoria permitiu compreender o comportamento dos empregados nas organizações, através da descrição de suas experiências satisfatórias em termos de fatores intrínsecos (fatores de motivação) e experiências insatisfatórias em termos de fatores extrínsecos (fatores de higiene).
Teoria Bifatorial de Motivação - Higiene	Frederick Herzberg	1959: Esta teoria centraliza sua atenção aos incentivos utilizados para a satisfação das necessidades humanas, tendo um contributo para o desenvolvimento do estudo sobre motivação no próprio ambiente ocupacional.
Teoria sobre Poder, Afiliação e Realização	David McClelland	1961: Esta teoria identifica, categoriza e interrelaciona as necessidades humanas que se definem como fatores de motivação (realização, poder e afiliação). Para este autor, os três tipos de necessidade se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível de configurar um perfil psicológico para cada um deles.
Teoria E.R.G.	Clayton Aldelfer	1969: Esta teoria identifica como três as necessidades humanas (Existência-Relacionamento-Crescimento) e as caracteriza como fatores de motivação no trabalho, e defende

		a inexistência de hierarquia nas necessidades humanas (progressivo), pois o processo pode dar-se em sentido regressivo e descendente.
Teoria Z	William Ouchi	1983: Esta teoria centraliza-se no ambiente organizacional e identifica no estilo de gerência o empregado com a organização e o trabalho. Caracteriza-se pela importância que atribui aos recursos humanos sobre outros fatores que intervêm no processo da produção e se apoia na ideia da "família organizacional", um compromisso recíproco, bem como, num clima de satisfação e de estabilidade no trabalho.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº2

Teorias de Processo

TEORIAS MOTIVACIONAIS DE PROCESSO		
Teorias	Autores	Ano e Conceito
Comparação Social	Leon Festinger	1954: Esta teoria parte do pressuposto de que o ser humano configura sua própria autoimagem, num processo individual de autoavaliação, utilizando-a como parâmetro ou padrão referencial de medida na sua autoapreciação e na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias.
Equidade	J. Stacy Adams	1961-1963: Esta teoria pressupõe que o indivíduo na situação de trabalho, realiza comparações contínuas entre as suas contribuições (desempenho, responsabilidades, formação profissional, etc.) e as compensações que recebe (salários, status atribuído, reconhecimento e outros) com os demais empregados, o que resulta na percepção individual de "equidade" ou de "iniquidade".
Expectativas ou de VIE	Victor Vroom	1964: Esta teoria estabelece que o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços desenvolvidos para alcançar determinado objetivo, que dependerá da interação de três fatores cognitivos (Valência-Instrumentalidade - Expectância), que determinará o grau de motivação do indivíduo.
Desempenho-Satisfação	Lyman Porter & Edward Lawer	1968: Esta teoria compreende a interação de uma diversidade de fatores de ordem pessoal que intervêm no processo motivacional (inteligência, habilidades, traços de personalidade, auto-percepção, desempenho, recompensa e outros) e permite a sua compreensão e desenvolvimento de seu processo no ambiente organizacional.
Atribuição Causal	Delos Kelly	1971: Esta teoria propõe o "princípio da atenuação" para atenuar ou modificar os possíveis efeitos derivados de um determinado fator causal (extrínseca e intrínseca), pela influência de outros incidentes.

Avaliação Cognitiva	Fritz Heider	1968: Esta teoria destaca a importância da interação dos fatores de carácter individual (empregado) e os de natureza ambiental (organização) para explicar o fenómeno e os processos motivacionais. Postula assim que, o ser humano trata de manipular e adequar o meio ambiente para assim ser dono de seu próprio comportamento.
Auto - percepção	Daryl J. Bem	1972: Esta teoria parte da suposição de que as pressões quando intensas ou significativas, influem na pessoa que chega a se identificar com as mesmas, de forma a senti-las como próprias.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº3

Teorias do Resultado

TEORIAS MOTIVACIONAIS DE RESULTADO		
Teorias	Autores	Ano e Conceito
Fixação de Objetivos ou Estabelecimento de Metas	Edwin Locke & Gary Lathan	1968: Esta teoria concebe e explica o fenómeno da motivação no trabalho através da concomitância de determinados fatores do comportamento humano (valores e metas), que são os impulsionadores do comportamento (ações), sendo estas, indutora conativas do processo (resultado) e constitui em fator reforçador (feedback) para seu reinício.
Reforço	Frederic Skinner	1945: Esta teoria aborda a ideia de que o reforço, enquanto uma abordagem comportamentalista, condiciona o comportamento humano, pois este é suscetível a experiências negativas ou positivas.

Fonte: Elaboração Própria

Sendo assim, o contributo destas teorias no âmbito organizacional é deveras notório. Elas provocaram um conseqüente aumento do desempenho no trabalho (Ramlall, 2004). Contribuíram para a identificação e categorização das necessidades humanas, classificando-as em níveis e escalas de progressão ou mesmo regressão (Pérez-Ramos, 1990). Provavelmente a implementação destas teorias, no contexto organizacional em estudo, permitirá identificar o nível de motivação para o trabalho destes funcionários e determinar a associação com o comprometimento organizacional no Ministério da Justiça de São Tomé e Príncipe.

2.1.2 Teoria Motivacional da Autodeterminação

A teoria da autodeterminação (TAD), ocupa uma posição cimeira na amplitude das abordagens da motivação. É indesmentível o seu alcance, elegância conceitual e suporte empírico assente nos estudos experimentais (Paixão, 2008). Ela é um recurso interno que explica muitos aspetos do comportamento humano. Normalmente, permite a realização, o

desenvolvimento e o bem-estar (Paixão, 2008). Concomitantemente, lida com tarefas que envolvem atividades que não são intrinsecamente interessantes.

Esta teoria sugere que os indivíduos experimentam diferentes tipos de motivação em relação ao seu trabalho (Manganelli et al., 2018). Neste sentido, abordam Howard e companheiros (2016), que a teoria de autodeterminação concebe a motivação como múltiplas facetas distinguíveis. Cada uma delas, representa uma forma diferente de regulação comportamental e diferentes razões de investir no trabalho (Manganelli et al., 2018).

A TAD diferencia quatro tipos de motivação. Estas situam-se num *ranking continuum*, que vai da regulamentação autónoma a controlada (Manganelli et al., 2018). Num extremo, a motivação intrínseca, i.e., o indivíduo participa numa atividade pelo gozo inerente à própria atividade. No outro, a motivação extrínseca, sendo comportamentos realizados por uma razão instrumental (Howard et al., 2016).

A motivação intrínseca corresponde a um estado de funcionamento tipicamente autodeterminado (Ryan & Deci, 2006). Constitui a base natural para a aprendizagem e o desenvolvimento. Ela assenta-se na tendência inata do ser humano para ser a causa dos acontecimentos, procurar a novidade, buscar desafios, produzir efeitos, utilizar e promover as competências pessoais (Ryan & Deci, 2006). Deste modo, a regulação intrínseca do comportamento aparece como fundamental para o desenvolvimento cognitivo e social (Paixão, 2008). Quando intrinsecamente motivadas, as pessoas envolvem-se nas atividades por interesse, prazer ou satisfação (Manganelli et al., 2018). O comportamento intrinsecamente motivado, é prototipicamente autónomo (Gagné & Deci, 2005).

Quanto à motivação extrínseca, ela pode ser autónoma e controlada. Ela surge para justificar o exercício de atividades não interessantes, i.e., que não são intrinsecamente motivadoras (Gagné & Deci, 2005). A realização destas atividades depende da perceção de uma contingência entre o comportamento e uma consequência desejada, aprovação implícita ou recompensas tangíveis (Gagné & Deci, 2005). Efetivamente, um comportamento quando é tão motivado, i.e., regulado externamente, para obter ou evitar consequências, a ação é instrumental para esses fins (Gagné & Deci, 2005). A motivação extrínseca pode ser interiorizada para se tornar regulada de forma autónoma (Howard et al., 2016). Esta regulação identificada, é uma forma internalizada de motivação extrínseca. Ocorre sempre que o indivíduo opta por agir, pois o resultado do comportamento é de importância pessoal (Howard et al., 2016).

Outros tipos de motivação extrínseca ocorrem quando uma regulação comportamental e o valor associado a ela são internalizados (Gagné & Deci, 2005). As

pessoas adotam valores, atitudes ou estruturas regulatórias de modo que a regulação externa do comportamento se transforma em uma regulação interna (Gagné & Deci, 2005). Quanto mais e completamente internalizada, mais autônoma será o comportamento subsequente (Gagné & Deci, 2005).

Na regulação controlada, que inclui a motivação introjetada, esta é assimilada, mas não aceita como sua (Manganelli et al., 2018). Ocorre a realização de tarefas por pressão interna, para se comportar ou agir de determinada maneira. Esta regulação estabelece de forma relativamente controlada de motivação extrínseca internalizada, porquanto é algo interno a pessoa (Gagné & Deci, 2005). Assim, os comportamentos são realizados de forma a evitar sentimentos negativos ou para alcançar sentimentos positivos (Howard et al., 2016). Ser autonomamente motivado extrinsecamente, requer que as pessoas se identifiquem com o valor de um comportamento, e é percebida como importante (Manganelli et al., 2018). Nela existe maior liberdade e volição. O comportamento é mais congruente com objetivos e identidades pessoais (Gagné & Deci, 2005).

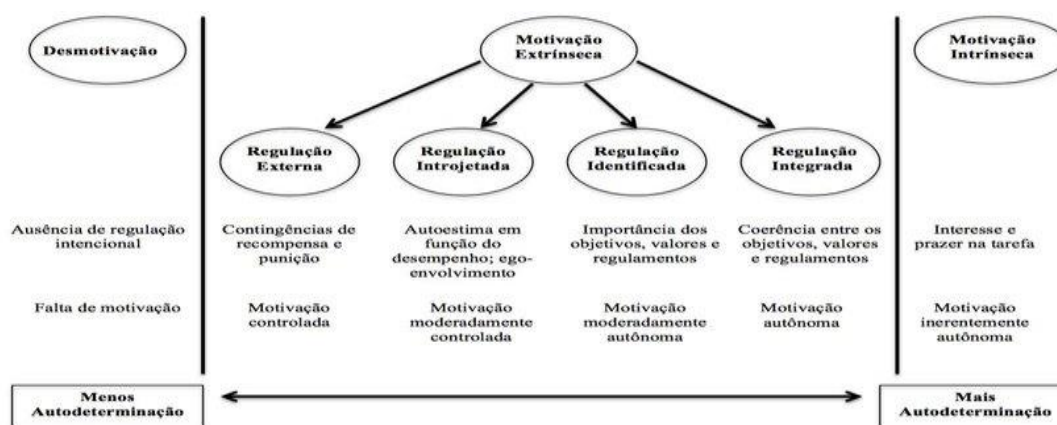
Na regulação integrada, i.e., motivação extrínseca autônoma ou volitiva, os indivíduos têm plena noção de que o comportamento é parte integrante de quem elas são (Gagné & Deci, 2005). As pessoas engajam-se com pleno senso de identidade, escolha e vontade (Deci et al., 2017). Ela é autodeterminada. A regulação externa é uma forma não internalizada de motivação extrínseca situada na extremidade inferior do *continuum* de motivação (Deci et al., 2017). Normalmente ocorre quando os comportamentos são controlados por outros, por meio de recompensas e ameaças contingentes (Deci et al., 2017). A mais atual conceitualização da motivação no local de trabalho sugere que a regulação externa é melhor descrita através de dois componentes, o externo-social e o externo-material (Gagné et al., 2015). A regulação externa-social caracteriza-se pelo desejo de obter aprovação, respeito dos outros ou para evitar críticas (Howard et al., 2016). Enquanto a regulação externa-material centra-se nas recompensas materiais e na prevenção de perder o emprego (Howard et al., 2016).

A desmotivação, i.e., a ausência de qualquer desejo de esforço, os indivíduos não associam um comportamento a resultados subsequentes (Ryan et al., 1983). E como tal, os comportamentos são executados por razões desconhecidas ou não executadas em seu todo (Gagné et al., 2015). Efetivamente, os indivíduos desmotivados, são suscetíveis de se sentir desligados das suas ações (Gagné et al., 2015). Eles podem sentir a falta de controlar a sua situação ou comportamento atual, e, deste modo, investem pouco tempo ou energia para tais comportamentos (Gagné et al., 2015). Este estado mostrou-se associado a uma ampla gama de resultados negativos no local de trabalho (Gagné et al., 2015). Ele associa-se a menor vitalidade, menor satisfação no trabalho, menor compromisso afetivo,

adaptabilidade, proatividade e esforço de trabalho, bem como maior exaustão emocional (Gagné et al., 2015).

Para melhor ilustrar a TAD, a figura abaixo exemplifica o *continuum* da autodeterminação, na qual identifica a desmotivação, que carece totalmente de autodeterminação, à motivação intrínseca, que é invariavelmente autodeterminada. Entre a desmotivação e a motivação intrínseca, ao longo deste *continuum* descritivo, estão os quatro tipos de motivação extrínseca, sendo a externa a mais controlada (e, portanto, a menos autodeterminada) da motivação extrínseca, e a introjetada, identificada e integrada, sendo progressivamente mais autodeterminada.

Figura 1- Continuum da Autodeterminação



Fonte: Gagné e Deci, (2005)

Desta feita, objetiva-se analisar a partir da TAD, enquanto a teoria macro da motivação para o trabalho, o nível motivacional, num ambiente de trabalho como o Ministério da Justiça de STP.

2.2 Motivação para o trabalho e Comprometimento Organizacional

A motivação para o trabalho é uma força interna que conduz a um determinado comportamento (Lopes, 2003). Esta motivação funciona melhor quando as pessoas estão a lutar por algo que necessitam e desejam. Normalmente estes desejos, variam de acordo com as circunstâncias e os objetivos (Lopes, 2003). As pessoas necessitam sentirem-se confiantes e comprometidas intimamente com os objetivos propostos pela organização (Lopes, 2003). O modo como elas são motivadas para o trabalho e a complexidade dos motivos subjacentes ao seu comportamento, é de extrema importância (Ferreira Ribeiro et al., 2018). Assim, perceber o processo sobre como são motivadas, permite a devida análise

do clima organizacional para o desenvolvimento da organização e do colaborador (Silva et al., 2018).

Deste modo, a motivação para o trabalho pode ser considerada como um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo (Zonatto et al., 2018). E este comportamento, relaciona-se com o comprometimento organizacional (Zonatto et al., 2018). Segundo Porter e companheiros (1973), o comprometimento de trabalhadores refere-se à crença em aceitar metas e valores da organização. O comprometimento associa-se à disposição em exercer esforços em favor da organização e realizar as atividades de acordo com as decisões desta (Porter et al., 1973). Por se tratar de um fator fundamental para o desenvolvimento da relação indivíduo-organização, o comprometimento foi definido como a atitude de um funcionário (Battistelli et al., 2013). É uma força conectando o indivíduo a um curso de ação de relevância para um alvo (Battistelli et al., 2013).

O comprometimento organizacional pode assumir várias mentalidades ou estados psicológicos (Meyer & Allen, 1997). Efetivamente o reconhecimento destes estados, como desejo, custo percebido e a obrigação de continuar um curso de ação, permitiu evidenciar semelhanças no percurso histórico das teorias de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional (Battistelli et al., 2013). De acordo com Meyer, Becker e Vandenberghe, (in Battistelli et al., 2013), evidenciam-se forças energizantes destes construtos e as implicações no comportamento.

A motivação para o trabalho pode aumentar ou diminuir ao longo do tempo, dependendo se o próprio comprometimento organizacional aumenta ou diminui (Battistelli et al., 2013). É certo que o comprometimento é uma importante fonte de motivação que pode levar à continuidade e persistência de um curso de ação segundo Brickman e Scholl, (in Battistelli et al., 2013). A motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional são de natureza multidimensional (Battistelli et al., 2013). Elas apresentam diferentes formas dependendo da natureza do trabalho e as “condições psicológicas” que lhe estão associadas (Battistelli et al., 2013).

Normalmente pessoas comprometidas com uma organização, são mais propensas em permanecer nelas e trabalhar em prol dos seus objetivos. É importante para este estudo, analisar o comprometimento organizacional nas suas diferentes dimensões, e enquadrá-lo ao nível do Ministério da Justiça de STP, enquanto Administração Pública.

2.2.1 Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

O comprometimento organizacional é entendido por Meyer & Herscovitch (2001), como uma força que liga um indivíduo a um curso de ação de relevância para um ou mais alvos. É um conceito multidimensional (Battistelli et al., 2013). Baseia-se na hipótese de um indivíduo estar ligado às ações de relevância voltada para o objetivo (Souza, 2020). Este objetivo é abordado através de três componentes-modelo. Na sua conceitualização, os indivíduos são caracterizados enquanto empregados com um forte comprometimento afetivo, i.e., permanecem na organização porque querem (Meyer & Allen, 1997; Souza, 2020). Aqueles com comprometimento instrumental, permanecem porque precisam e os com comprometimento normativo, permanecem porque sentem que são obrigados (Meyer & Allen, 1997; Souza, 2020)

Assim sendo, o comprometimento afetivo é o envolvimento e a identificação com organização e seus valores e objetivos (Battistelli et al., 2013). Normalmente pode-se perceber pela mensuração de menores índices de *turnover* e absenteísmo (Souza, 2020). O normativo representa uma obrigação moral de permanecer na organização, por um profundo senso de lealdade (Souza, 2020). Ao passo que o instrumental é a percepção dos custos envolvidos na saída da organização, por causa do sacrifício percebido ou da falta de alternativas de trabalho para um indivíduo (Souza, 2020).

Este modelo detalhou os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional segundo Rego, (in Souza, 2020). Entretanto, estas diferentes facetas do comprometimento devem ser analisadas separadamente. Cada um componente desenvolve-se de forma independente (Souza, 2020). Todavia um indivíduo pode estar concomitantemente enquadrado nas três dimensões (afetiva, normativa e instrumental). Pode igualmente estar ligado apenas por uma ou duas dessas dimensões. Por outro lado, existem indivíduos com sete perfis diferentes na sua ligação afetiva à organização, desde os “psicologicamente ausentes até aos empenhados afetivamente (Souza, 2020).

Normalmente, uma maior compreensão do comprometimento organizacional, pode ajudar a entender a natureza de processos psicológicos das pessoas (Mowday & Steers, 1978). Compreender os motivos gerais pelos quais as pessoas escolhem se identificar com objetos em seu ambiente e dar sentido a esse ambiente (Mowday & Steers, 1978). Neste sentido, o modelo multidimensional de Meyer e Allen tem sido considerado um conceito dominante e notável nas últimas décadas.

A caracterização neste estudo, do nível de comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP, melhor permitirá a compreensão das taxas de *turnover*, absenteísmo, intenção de sair, desempenho no trabalho e avaliação de comprometimento comportamental.

2.2.2 Efeitos e Consequências do Comprometimento Organizacional e Motivação para o trabalho

Diversos estudos examinaram os efeitos do comprometimento organizacional e motivação para o trabalho sobre desfechos como rotatividade e intenções de rotatividade (Battistelli et al., 2013). Entretanto, não há muitas evidências que consideram simultaneamente essas variáveis em relação às atitudes e comportamentos dos funcionários (Battistelli et al., 2013). O exame destes construtos, através da teoria de autodeterminação, leva-nos a pressupor que, tendencialmente, os indivíduos são ativos e interessados no sucesso porque é pessoalmente satisfatório e recompensador (Deci et al., 2017). A teoria reconhece no entanto que, as pessoas podem ser passivas e insatisfeitas (Deci et al., 2017; Deci e Ryan, 2008).

Essas diferenças motivacionais resultam de uma interação entre as pessoas e o meio ambiente e a capacidade de satisfazer as necessidades psicológicas das mesmas (Battistelli et al., 2013). Ambientes sociais que promovam satisfação das necessidades facilitará a motivação intrínseca e os tipos autônomos de motivação. Normalmente gera bem-estar e resultados comportamentais positivos (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2000).

Considerando que a autodeterminação está associada ao funcionamento psicológico melhorado, Richer et companheiros (2002), Ryan, Deci e Grolnick, (1995) supõem que a motivação autônoma *versus* controlada, está positivamente relacionada às atitudes e comportamentos no trabalho. Estas atitudes são compreendidas como a satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional e negativamente relacionado à intenção de rotatividade (Richer et al., 2002). O comprometimento organizacional liga um indivíduo a uma organização (Meyer et al., 1993). Reduz a probabilidade de rotatividade deste. Pois, um funcionário comprometido é aquele que permanecerá na organização nos bons e maus momentos e compartilha os objetivos da empresa (Meyer & Allen, 1997).

2.2.3 Comprometimento Organizacional no contexto da Administração Pública

O Comprometimento Organizacional abordado por Meyer e Allen em 1991, estabelece uma perspectiva de relação com a organização e os seus valores. Este comprometimento caracteriza-se enquanto processo de união (vínculo) à organização e o agir com isso (Oliveira & Honório, 2020). O comprometimento organizacional foi compreendido como um estado psicológico que representa um desejo, uma necessidade e ou obrigação (Meyer et al., 1993). E tem contribuído para caracterizar o envolvimento do indivíduo com a organização (Oliveira & Honório, 2020).

A atual conjuntura das organizações modernas demanda sobrevivência no mercado (Oliveira & Honório, 2020). Para tal, é essencial o comprometimento do empregado e o reconhecimento da gestão de pessoas enquanto fator crucial para essa sobrevivência (Oliveira & Honório, 2020).

As administrações públicas desde os anos 1980, tendem a realizar mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas (Secchi, 2009). As sucessivas reformas administrativas e práticas derivadas do setor privado, têm desempenhado um papel crucial no estímulo à adoção de novos modelos organizacionais (Olsen, 2002; Radaelli, 2005). Com efeito, as práticas de recursos humanos vêm exercendo influência sobre o comprometimento organizacional (Oliveira & Honório, 2020). Estas evidenciam que a confiança e o comprometimento do empregado são fortes quando ele percebe apoio da organização.

Diversos estudos, como de Al Adresi e Darun (2017), Chew e Chan (2007), Ordaz et al. (2011), Coetzee, Mitonga-Monga e Swart (2014), abordam uma correlação positiva do comprometimento e outras práticas de recursos humanos nas organizações. No entanto, não se observa um número significativo de estudo associando os construtos aqui tratados, isto é, o comprometimento organizacional no contexto da administração pública. Desta feita, e para a análise deste construto, é imperial a partir deste estudo, determinar a associação entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional, no contexto da AP São-Tomense e em particular dos funcionários do Ministério da Justiça de STP.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SÃO-TOMENSE

A Administração Pública Santomense enquanto conjunto de sistemas e procedimentos, funciona sob a égide do Estatuto da Função Pública – Lei 5/97, publicada no Diário da República nº 14, de 1 de dezembro (Gentil & De Ceita, 2018). Ela define os princípios gerais, a relação jurídica de emprego, as condições de acesso, a carreira, o regime remuneratório, os direitos e deveres dos funcionários e agentes públicos, e as estruturas organizativas e hierárquicas das Direções e dos serviços do “Estado” (Gentil & De Ceita, 2018).

Na ocorrência do 1º Recenseamento Geral dos Servidores da Administração Pública, foi diagnosticado o “peso” excessivo dos órgãos do poder e a falta de eficiência e eficácia dos serviços (De Deus, 2005). Efetivamente, a ausência de critérios sobre as formas de relacionamento, o baixo nível de salários, o incumprimento dos horários de trabalho, o absentismo frequente e a falta de ética no atendimento do público trouxe o descrédito da AP (De Deus, 2005). Este descrédito agudizou-se com as ditas reformas ineficientes e ineficazes, a produtividade aquém dos objetivos delineados e a baixa qualidade dos serviços prestados à coletividade (De Deus, 2005). Deste modo, a ligeireza no processo de recrutamento dos dirigentes, funcionários e agentes públicos, a ausência de capacitação e avaliação permanente dos funcionários, a administração pública tornou-se ineficiente (Gentil & De Ceita, 2018).

Este contexto, espoletou o processo de revisão da Lei nº5/97, enquanto quadro normativo que rege o elemento essencial que é a pessoa, o dirigente, o funcionário e o agente público (Gentil & De Ceita, 2018). O processo de reforma da Administração Pública Santomense, de acordo com Gentil e De Ceita (2018), reflete as preocupações e as aspirações do utente Santomense. Este diagnóstico permitiu a revisão e republicação na íntegra, através da Lei nº 02/2018, de 5 de março, publicada no Diário da República nº 20, Lei de Revisão à Lei nº 5/97, que regula o Estatuto da Função Pública (Gentil & De Ceita, 2018).

O setor público Santomense é considerado a esfera dominante da economia, e caracteriza-se por fraca capacidade institucional, legal, regulamentar e recursos financeiros insuficientes (Lima, 2007). Outrossim, as diferenças partidárias internas, marcada pela instabilidade e pelo impasse administrativo, agudizou a continuidade administrativa (Gentil & De Ceita, 2018). Deste modo, a Administração Pública Santomense não terá conseguido atingir os objetivos do Desenvolvimento do Milénio para o ano 2015. O relatório *STEP in London* reporta a forte restrição orçamental, o que *de per se*, limitou os

recursos humanos, a conceção de políticas de desenvolvimento económico e social, a sua implementação, mentoria e avaliação (STP, 2015). A visão “*STP 2030: o País que queremos construir*”, importa mudanças ao nível empresarial e estatal para alcançar os objetivos económicos e de desenvolvimento preconizados (STP, 2015). Com isto, torna-se necessário, o reforço de ferramenta de gestão pública e administrativa e a melhoria do desempenho.

Argumenta Lima (2007), que necessita-se de atitudes proficientes por parte de cada funcionário e agente público. Os planos e tecnologias somente serão exequíveis se, os funcionários estiverem motivados e comprometidos com a organização.

De acordo com a Orgânica do XVII Governo Constitucional,¹ o Ministério da Justiça, Administração Pública e Direitos Humanos é o organismo da Administração Central do Estado (Nd, 2021). Tem por objetivo, dirigir, executar e controlar a política do Governo nas áreas da Justiça, Administração Pública e dos Direitos Humanos. Este Ministério preconiza, uma justiça eficiente e eficaz, que atue de forma a garantir a consolidação do Estado de Direito Democrático. No âmbito das suas competências, o MJAPDH assegura as relações do Governo com os Tribunais, Ministério Público e com os Conselhos Superiores da Magistratura Judicial e do Ministério Público.

O MJAPDH tem sob a sua égide 300 funcionários públicos, albergados e distribuídos pelos seus órgãos, serviços e instituições. Tratam-se de órgãos do MJAPDH, o Gabinete do Ministro e o Conselho Consultivo. São serviços a IGAP, a DPJ, GDH e a DAF, consideradas instituições, a DGAP, a DGRN, o CIR-UTOG, o CACVD, a DGSPRS e a PJ.

De acordo com o Decreto nº 55/2009, que aprova o Estatuto Orgânico da DAF, a Gestão de Recursos Humanos encontra-se sob alçada ou égide de uma Direção Administrativa e Financeira (Assembleia Nacional, 2009). Esta Direção, está subdividida em departamentos e seções, de acordo com o organigrama que se ilustra abaixo:

Figura 2 - Organigrama da DAF

¹ O estudo foi realizado na vigência do Governo anterior e terminou no início da vigência do atual governo. Neste sentido, a orgânica mencionada trata-se a do XVII Governo Constitucional, sem as alterações incluídas no ano de 2022.



Fonte: Elaboração Própria

O Departamento de Serviços Administrativos, Recursos Humanos e Património é o serviço operativo da Direção Administrativa e Financeira. Este assegura a gestão administrativa, a gestão dos recursos humanos, a gestão orçamental e financeira e a gestão patrimonial (Assembleia Nacional, 2009) do Ministério. Neste contexto, à secção dos recursos humanos cabe assegurar a gestão dos funcionários, designadamente:

- *Recrutamento, selecção, promoção;*
- *Avaliação do desempenho e acção disciplinar;*
- *Promoção e realização de acções de formação e desenvolvimento profissional;*
- *Organização e expedientes necessários;*
- *Manter actualizado os processos individuais e a emissão de cartões de identidade profissionais; e*
- *Manutenção e actualização de base de dados do pessoal do Ministério.*

Esta secção dos recursos humanos, no MJAPDH, encontra-se sob responsabilidade de um quadro técnico superior de 3ª Classe, na qualidade chefe de Departamento, sendo responsável pelo todo serviço administrativo e de recursos humanos, e coadjuvado por quatro colaboradores.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação engloba um conjunto de ações referentes aos métodos que mais se adequam a realização do objetivo que se pretende investigar (Creswell, 2003). Albarello e companheiros (in Lino, 2020) referem que numa investigação, a metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos de investigação, do tipo de resultados esperados e da análise que se deseja efetuar. Efetivamente, a investigação consiste num processo que reúne um conjunto de métodos e técnicas que se supõe mais adequados, segundo Creswell (2003), para melhor se encontrar o resultado dos objetivos da investigação. (Nunes, 1998).

Logo, importa definir o tipo de amostragem, o formato da pesquisa, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha dos dados e os procedimentos usados na aplicação dos questionários.

A investigação centrou-se essencialmente numa amostragem por conveniência do tipo não probabilística, em que o investigador escolhe uma amostra disponível de forma não aleatória para estudos num estágio exploratório (Kinner e Taylor, 1979).

4.1. Problema e Definição dos Objetivos

A motivação influencia o comportamento do indivíduo nas organizações e o seu comprometimento (Bendassolli, 2012). Normalmente a motivação para o trabalho integra diversas dimensões psicossociais e a situacional (Bendassolli, 2012). Uma vez os indicadores utilizados no estudo identificados, nesta investigação procura-se determinar “qual a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP”. Com o objetivo de analisar o papel da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional destes funcionários, pretende-se:

- i. Caracterizar o nível de motivação para o trabalho nas diferentes dimensões da TAD dos funcionários do Ministério da Justiça de STP;
- ii. Caracterizar o nível de comprometimento organizacional nas diferentes dimensões do modelo de Meyer e Allen dos funcionários do Ministério da Justiça de STP;
- iv. Determinar a associação entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários do Ministério da Justiça de STP.

4.2. Processo de Obtenção de Dados

A partir do acesso a fontes secundárias sobre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional, optou-se pela realização de uma dissertação de natureza descritiva. O processo de obtenção de dados consubstancia-se na recolha

sistemática de informações junto de um universo ou população, com o recurso a um conjunto de instrumentos de medida selecionados (Freixo, 2012). Esta etapa é capital no processo de investigação, porquanto é o elo entre as componentes empírica e teórica (Lino, 2020).

Segundo Hill & Hill (2012), o universo ou população refere-se à totalidade dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. Entretanto Field (2009) aborda que é extremamente difícil os investigadores terem acesso a cada membro da população. Neste sentido, o conceito de amostra é compreendido como parte dos casos que constituem uma população, cujos elementos são objetos de observação e medição (Field, 2009). Argumenta este autor que quanto maior a amostra, maior a probabilidade de ela refletir a população inteira.

Neste estudo, optou-se por uma amostra de conveniência, constituída por funcionários públicos do Ministério da Justiça de STP, repartidos em diferentes direções e serviços.

4.2.1. *Design* do estudo

Com o objetivo de responder à questão de investigação sobre a motivação para o trabalho e comprometimento organizacional, foram aplicados questionários, como forma de recolha de dados, aos diretores, chefes de departamentos, técnicos e auxiliares de limpeza do MJ. Este processo visa assegurar com método e rigor, a validade e confiança no resultado da pesquisa (Laville & Dionne, 1999). A população do estudo configura-se em 300 colaboradores deste Ministério, repartidos por direções e serviços.

Com a abordagem quantitativa no instrumento de recolha de dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa, o inquérito por questionário, por se tratar de um método bastante fiável (Carmo & Ferreira, 2008, p. 156). Entende ainda Carmo & Ferreira (1998), que se desenvolve apenas uma análise sobre a frequência existente num grupo de respostas com o mesmo padrão, sendo esta uma das características da investigação quantitativa. O questionário em anexo, foi submetido por correio eletrónico aos inquiridos e garantido o seu anonimato. Foi utilizada a escala psicométrica de Likert por ser muito utilizada (Carmo & Ferreira, 2008, p. 160). Trata-se de uma escala de 7 pontos, em que a pontuação 1 é discordo totalmente da informação apresentada, 2 discordo, 3 discordo um pouco, 4 nem concordo nem discordo, 5 concordo um pouco, 6 concordo e 7 concordo totalmente. A presente escala relaciona-se as dimensões de comprometimento afetivo, instrumental e normativo de Mayer e Allen. Para verificar a motivação para o trabalho, recorreu-se a escala *MWMS – Multidimensional work motivation scale*, que descreve as

diferentes dimensões da motivação para o trabalho (Dos Santos et al., 2022). A escala igualmente contém perguntas fechadas de tipo *likert* de 7 pontos. A pontuação 1 corresponde a nada, 2 muito pouco, 3 um pouco, 4 moderadamente, 5 fortemente, 6 muito fortemente e 7 completamente.

As variáveis da pesquisa são compostas pelas perguntas do questionário, segmentadas pelas dimensões da motivação para o trabalho e comprometimento organizacional. As questões são enumeradas de 1 a 19 e integra os conceitos e respetivas dimensões em estudo. Foram igualmente aplicadas 4 questões a fim de caracterizar o perfil de cada participante. Esta refere-se ao sexo, a idade em anos, se exerce ou tem uma posição de chefia e a escolaridade. Estas questões são as variáveis utilizadas para identificar diferenças entre os indivíduos participantes da pesquisa. Para este estudo foram considerados 46 questionários, tendo todos os inquiridos respondido positivamente à participação.

4.2.2. Trabalho de campo

A natureza desta investigação sendo caracterizada por um estudo quantitativo, para o seu desenvolvimento tornou-se essencial a aplicação de um processo de investigação cuja credibilidade dos dados fosse assegurada (Lino, 2020). Sugerindo Ludin (2016), o método de investigação quantitativo considera que tudo pode ser quantificável, e opiniões e informações podem ser codificadas em números de forma a classificá-las e analisá-las, recorrendo a técnicas estatísticas. Assimilando Carmo & Ferreira (1998), para este estudo, recorreu-se ao questionário como instrumento para recolha de dados, por se perceber que este “...é bastante fiável desde que respeitem escrupulosamente os procedimentos metodológicos quanto a sua conceção, seleção dos inquiridos e administração no terreno.”

Uma vez definido o modelo de investigação e a análise empírica, define-se quais os conceitos-chave que se vão analisar e encontrar variáveis que sejam identificáveis. O intuito é conseguir observar o grau de fidelidade (convergências e divergências). De acordo com Antonius (2003), é necessário dividir conceitos complexos em dimensões e indicadores. E a operacionalização dos conceitos permite medir o que queremos estudar (Babbie, 2016).

A recolha dos dados pressupõe três momentos no seu processo, i.e., **planificação**, na qual o investigador deve selecionar as questões a aplicar no questionário. Identifica igualmente as características da população, o método escolhido (questionários de resposta aberta, fechada ou que conjugam os dois tipos) e a indicação de escalas (Lino, 2020). **A execução**, na qual exige a seleção e formação dos inquiridos, tendo em atenção os pormenores do questionário, a sua forma autónoma e os aspetos mais eficazes de envio e

devolução (Almeida e Pinto, 1995). O tratamento da informação é constituída pela análise e apresentação dos resultados (Lino, 2020).

Neste estudo, foram observados e considerados os indicadores na literatura relevante, os instrumentos fiáveis e com a respetiva validação.

4.3. Métodos e Técnicas de Análise de dados

Para o tratamento e a análise dos dados recolhidos, optou-se pelo programa *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*. Este programa, segundo Coutinho (2013), é uma ferramenta adequada para o estudo de dados quantitativos, por ser possível realizar variados cálculos estatísticos e proceder à verificação e validação dos mesmos. Os dados recolhidos foram submetidos a análises estatísticas, aplicando um conjunto de medidas de tendência central e de dispersão, de modo a permitir realizar representações das tabelas que facilitam a descrição das variáveis em estudo.

Aplicou-se a técnica de correlação de *Pearson* para determinar a associação entre a motivação para o trabalho no comprometimento organizacional dos inquiridos. Por sua vez, a técnica de análise de frequência descritiva foi aplicada para caraterizar o nível de motivação para o trabalho nas diferentes dimensões da TAD dos inquiridos. Sendo de igual modo aplicada, para caraterizar o nível de comprometimento organizacional nas diferentes dimensões do modelo de Meyer e Allen.

Tendo sido utilizado o inquérito por questionário como método de recolha de dados, as questões não podem ser alteradas. Com isto, o enviesamento é quase impossível, porquanto os participantes respondem as questões que lhes são colocadas de uma forma lógica (Fortin e Fillion, 2006). Deste modo, traduziu-se os itens em escala, o que permitiu aferir o grau de fiabilidade das questões através do coeficiente de Alfa Cronbach². Argumenta Maroco e Marques (2006), que este coeficiente fornece estimativas do grau de consistência, e é unanimemente aceite pela maioria dos investigadores. Assim ao estabelecer correlações entre as variáveis utilizadas, fornece a indicação da correlação média entre todos os itens que compõem a escala. Os valores variam de 0 a 1, no qual o mais alto indica maior confiabilidade (Pestana & Gageiro, 2008; Pallant, 2011). (Tabela 4)

Tabela nº4

Valores do Coeficiente de Alfa de Cronbach

² O coeficiente Alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa.

Alfa de Cronbach	Consistência Interna
>0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Aceitável
0,5 – 0,6	Fraca
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptada de Hair et al. (2006)

Aplicou-se nas variáveis em estudo a estatística de confiabilidade, afim de verificar e retratar o grau dos valores do coeficiente de Alfa *Cronbach* e atestar a fiabilidade e validade das seis variáveis da motivação para o trabalho (Amotivação, Regulação Externa Social, Regulação Externa Material, Introjetada, Identificada e Intrínseca), bem como, das três variáveis do comprometimento (Afetivo, Instrumental e Normativo). (Tabela 5)

Tabela nº5

Estatísticas de confiabilidade das variáveis MWMS e do Comprometimento

Variáveis MWMS	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Amotivação	3	,916
Regulação Externa Social	3	,834
Regulação Externa Material	3	,572
Introjetada	4	,787
Identificada	3	,757
Intrínseca	3	,572
Variáveis do Comprometimento	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Afetivo	6	,396
Instrumental	7	,730
Normativo	6	,441

Fonte: Análise de dados

A tabela 5 retrata no entanto, que duas dimensões do comprometimento organizacional apresentam índices de confiabilidade mais baixos que os restantes, o que traduz numa consistência interna baixa ou fraca destas dimensões. Deduz-se assim que, as respostas em questionário, através da análise das mesmas, dadas pelos respondentes não apresentam uma correlação média entre as mesmas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário à população em estudo, isto é, cerca de 300 funcionários do Ministério da Justiça. A amostra traduziu-se numa dimensão de 46 respondentes. Esta limitação do tamanho da amostra deveu-se ao contexto social, no qual se aplicou o presente questionário, sendo o período eleitoral em que se vivia em São Tomé e Príncipe. Os respondentes questionavam a finalidade do inquérito por questionário aplicado.

Os dados recolhidos serviram no entanto, para a medição dos conceitos que fazem parte do estudo. Deste modo, deve permitir responder à pergunta de investigação que norteia o presente estudo.

5.1 Caraterização da Amostra

A caraterização sociodemográfica da amostra (tabela 6) indica que os recursos humanos do Ministério da Justiça de STP são uma população maioritariamente jovem (37%), no qual as mulheres predominam na estrutura organizacional (60,9%). Na tabela 6, verifica-se igualmente que a maioria dos respondentes exerce função ou tem uma posição de chefia no Ministério da Justiça de STP (65,2%).

Tabela nº6

Caraterização Sociodemográfica da Amostra

Caraterização Sociodemográfica da Amostra		
Idade	Nº	%
18 a 30	17	37,0%
31 a 40	17	37,0%
41 a 50	8	17,4%
51 a 60	2	4,3%
mais de 61	2	4,3%
Sexo	Nº	%
Masculino	18	39,1%
Feminino	28	60,9%
Função de Chefia	Nº	%
Sim	30	65,20%
Não	16	34,80%

Fonte: Análise de dados

Na recolha e análise dos dados relativos à formação dos respondentes (tabela 7), permite-nos inferir que 82,6% dos funcionários do MJ possuem formação superior, i.e., licenciatura, mestrado ou doutoramento.

Tabela nº7

*Caraterização Sociodemográfica da Amostra***Formação Escolar**

	N	%
Formação superior	38	82,6%
Formação média	3	6,5%
Escolaridade até ao 12º ano	5	10,9%

Fonte: Análise de dados

5.2 Análise de dados e discussão de resultados

A análise dos dados procurou efetuar a caraterização das variáveis-chave deste estudo, designadamente a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional. É essencial valorar o nível da motivação para o trabalho dos respondentes na escala multidimensional. Assim, com recurso a análise de frequências descritivas, evidenciou-se o perfil dos elementos da amostra, de forma a obter-se uma visão geral e objetiva sobre a qualidade. (Tabela 8 e 9).

Tabela 8:

Estatística Descritiva da MWMS

Dimensões da Motivação para o Trabalho						
VARIÁVEIS	ESTATÍSTICA DESCRITIVA					
Amotivação	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	2,7391	2,09752	1,00	7,00
Regulação Externa Social	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	3,4420	1,96394	1,00	7,00
Regulação Externa Material	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	4,2971	1,81248	1,00	7,00
Introjetada	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	5,2283	1,34353	1,75	7,00
Identificada	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	5,7971	1,21813	1,67	7,00
Intrínseca	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	4,8261	1,34024	2,00	7,00

Fonte: Análise de dados

Tabela 9:

Estatística Descritiva do Comprometimento Organizacional

Dimensões do Comprometimento Organizacional						
VARIÁVEIS	ESTATÍSTICA DESCRITIVA					
Afetivo	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	3,3732	0,95399	1,00	6,00
Instrumental	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	4,1988	1,25283	1,00	6,43
Normativo	N		Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
	Válido	Omisso				
	46	0	4,3043	1,06069	2,00	6,00

Fonte: Análise de dados

De acordo com Dos Santos Rebelo e companheiros (2022), as variáveis que integram o presente estudo agrupam-se em fatores. O objetivo é reduzir o conjunto de itens das variáveis e de forma a sintetizá-las. Todavia, este construto não tendo sido estudado e aplicado na Função Pública São-tomense, efetuou-se o cálculo das variáveis que compõem cada dimensão.

Na análise, a escala *MWMS* sendo padronizada, o resultado demonstra o nível de motivação para o trabalho espelhado em cada dimensão. Atendendo que a amostra Amotivação corresponde à ausência de motivação para o trabalho, infere-se que 6.5% dos respondentes apresentam um nível de desmotivação para o trabalho (Tabela 10). A escala de resposta situa-se no parâmetro 1, com maior percentual de resposta (45,7). Tratando-se de uma pergunta no sentido inverso, i.e., na negação, de modo geral, pode-se constatar que os respondentes estão nada desmotivados.

Tabela nº 10

Análise descritiva da variável Amotivação

AMOTIVAÇÃO					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,00	21	45,7	45,7	45,7
	1,33	1	2,2	2,2	47,8
	2,00	5	10,9	10,9	58,7
	2,67	2	4,3	4,3	63,0
	3,00	1	2,2	2,2	65,2
	3,67	3	6,5	6,5	71,7
	4,00	1	2,2	2,2	73,9

4,67	1	2,2	2,2	76,1
5,00	3	6,5	6,5	82,6
5,33	1	2,2	2,2	84,8
5,67	1	2,2	2,2	87,0
6,00	2	4,3	4,3	91,3
6,67	1	2,2	2,2	93,5
7,00	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

Quando analisada a dimensão motivação extrínseca, verifica-se a subdivisão em regulação externa social e material. A motivação extrínseca segundo Dos Santos Rebelo et al. (2022), é o impulso para obter as consequências desejadas do esforço de trabalho, como ganhos ou respeito dos outros. De forma a avaliar a amostra Regulação Externa Social, recorreu-se a análise de frequência descritiva. Nesta análise, verifica-se que 19,6% dos respondentes são minimamente motivados para o trabalho de forma social (Tabela 11). A média de resposta situa-se no parâmetro da escala, i.e., 3,4420 no nível mínimo e máximo.

Tabela nº 11

Análise descritiva da variável Regulação Externa Social

REGULAÇÃO EXTERNA SOCIAL

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,00	9	19,6	19,6	19,6
	1,33	3	6,5	6,5	26,1
	2,00	3	6,5	6,5	32,6
	2,33	1	2,2	2,2	34,8
	2,67	3	6,5	6,5	41,3
	3,00	4	8,7	8,7	50,0
	3,33	2	4,3	4,3	54,3
	3,67	3	6,5	6,5	60,9
	4,00	2	4,3	4,3	65,2
	4,33	1	2,2	2,2	67,4
	4,67	2	4,3	4,3	71,7
	5,00	4	8,7	8,7	80,4
	5,33	1	2,2	2,2	82,6
	6,00	3	6,5	6,5	89,1
	6,33	1	2,2	2,2	91,3
	7,00	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

Segundo a TAD, o funcionário quando motivado para o trabalho pelos ganhos que dele poderá obter, a sua motivação extrínseca é material. Na análise dos dados da amostra regulação externa material, verifica-se que 17,4% dos respondentes são fortemente motivados para o trabalho pelas suas recompensas financeiras (Tabela 12). De modo geral, pode-se constatar que média de resposta situa-se no parâmetro da escala, i.e., 4,2971 no nível mínimo e máximo.

Tabela nº 12

Análise descritiva da variável Regulação Externa Material

REGULAÇÃO EXTERNA MATERIAL					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,00	6	13,0	13,0	13,0
	1,33	1	2,2	2,2	15,2
	2,00	1	2,2	2,2	17,4
	2,67	1	2,2	2,2	19,6
	3,00	3	6,5	6,5	26,1
	3,33	1	2,2	2,2	28,3
	3,67	2	4,3	4,3	32,6
	4,00	2	4,3	4,3	37,0
	4,33	5	10,9	10,9	47,8
	4,67	2	4,3	4,3	52,2
	5,00	8	17,4	17,4	69,6
	5,33	1	2,2	2,2	71,7
	5,67	1	2,2	2,2	73,9
	6,00	6	13,0	13,0	87,0
	6,33	3	6,5	6,5	93,5
	7,00	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

Analisando a regulação introjetada, enquanto uma das dimensões da motivação extrínseca, infere-se que 17,4 % dos respondentes, são completamente motivados no sentido de evitar a vergonha e sentir orgulho e a satisfação própria (Tabela 13). De modo geral, verifica-se que média de resposta situa-se no parâmetro da escala, i.e., 5,2283 no nível mínimo e máximo.

Tabela nº 13

Análise descritiva da variável Motivação Introjetada

INTROJETADA			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
			Percentagem válida

Válido	1,75	1	2,2	2,2	2,2
	2,00	1	2,2	2,2	4,3
	2,75	1	2,2	2,2	6,5
	3,50	3	6,5	6,5	13,0
	3,75	2	4,3	4,3	17,4
	4,00	1	2,2	2,2	19,6
	4,25	1	2,2	2,2	21,7
	4,50	3	6,5	6,5	28,3
	4,75	4	8,7	8,7	37,0
	5,00	4	8,7	8,7	45,7
	5,25	1	2,2	2,2	47,8
	5,50	6	13,0	13,0	60,9
	5,75	3	6,5	6,5	67,4
	6,00	3	6,5	6,5	73,9
	6,25	1	2,2	2,2	76,1
	6,50	3	6,5	6,5	82,6
	7,00	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

A análise da Tabela 14 evidencia que 28,3% dos respondentes possuem uma motivação identificada. Deste modo, pode-se concluir que são completamente motivados por perceberem que o trabalho é relevante. A média de resposta situa-se no parâmetro da escala, i.e., 5,7971 no nível mínimo e máximo.

Tabela nº 14

Análise descritiva da variável Motivação Identificada

IDENTIFICADA					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,67	1	2,2	2,2	2,2
	3,00	1	2,2	2,2	4,3
	3,67	1	2,2	2,2	6,5
	4,00	2	4,3	4,3	10,9
	4,67	2	4,3	4,3	15,2
	5,00	5	10,9	10,9	26,1
	5,33	7	15,2	15,2	41,3
	5,67	2	4,3	4,3	45,7
	6,00	4	8,7	8,7	54,3
	6,33	3	6,5	6,5	60,9
	6,67	5	10,9	10,9	71,7
	7,00	13	28,3	28,3	100,0

Total	46	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fonte: Análise de dados

Na dimensão motivação intrínseca, o trabalhador emprega esforços na realização das tarefas porque entende que o trabalho é interessante e prazeroso (Dos Santos Rebelo et al., 2022). Gagné e companheiros, efetuaram a revisão desta dimensão, unindo-a à regulação integrada, mantendo o rótulo de motivação intrínseca (Dos Santos Rebelo et al., 2022). Na tabela 15, verifica-se que 15,2% dos respondentes são intrinsecamente motivados. De modo geral, a média de resposta situa-se no parâmetro da escala, i.e., 4,8261 no nível mínimo e máximo.

Tabela nº 15

Análise descritiva da variável Motivação Intrínseca

INTRÍNSECA					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,00	2	4,3	4,3	4,3
	2,67	1	2,2	2,2	6,5
	3,00	3	6,5	6,5	13,0
	3,33	3	6,5	6,5	19,6
	3,67	5	10,9	10,9	30,4
	4,33	2	4,3	4,3	34,8
	4,67	5	10,9	10,9	45,7
	5,00	4	8,7	8,7	54,3
	5,33	4	8,7	8,7	63,0
	5,67	7	15,2	15,2	78,3
	6,00	4	8,7	8,7	87,0
	6,33	1	2,2	2,2	89,1
	6,67	1	2,2	2,2	91,3
	7,00	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

A análise do construto comprometimento organizacional e a sua caracterização nas diferentes dimensões do modelo de Meyer e Allen, recorreu-se a análise de frequência descritiva. Verificando a dimensão comprometimento afetivo, afere-se que 15,2% dos respondentes são comprometidos afetivamente com a organização. Entretanto, pode-se constatar que a população inquirida tem um comprometimento afetivo muito baixo, pois atribuíram como resposta o nível 2, 3 e 4 da escala apresentada. Desta feita, envolvem-se e identificam-se pouco com a organização, os seus valores e objetivos (Tabela 16).

Tabela nº 16

Análise descritiva da Dimensão Comprometimento Afetivo

COMPROMETIMENTO AFETIVO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,00	1	2,2	2,2	2,2
	1,67	2	4,3	4,3	6,5
	1,83	1	2,2	2,2	8,7
	2,17	3	6,5	6,5	15,2
	2,33	1	2,2	2,2	17,4
	2,50	1	2,2	2,2	19,6
	2,67	2	4,3	4,3	23,9
	2,83	3	6,5	6,5	30,4
	3,00	2	4,3	4,3	34,8
	3,17	2	4,3	4,3	39,1
	3,33	1	2,2	2,2	41,3
	3,50	5	10,9	10,9	52,2
	3,67	3	6,5	6,5	58,7
	3,83	7	15,2	15,2	73,9
	4,00	5	10,9	10,9	84,8
	4,17	2	4,3	4,3	89,1
	4,33	2	4,3	4,3	93,5
	4,67	1	2,2	2,2	95,7
	5,17	1	2,2	2,2	97,8
	6,00	1	2,2	2,2	100,0
Total		46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

Analisando a dimensão comprometimento instrumental, verifica-se que 10,9 % dos respondentes têm um comprometimento instrumental com a organização. Afere-se, no entanto, que a população inquirida tem um comprometimento instrumental igualmente muito baixo, pois atribuíram como resposta o nível 2, 3, 4 e 5 da escala apresentada (Tabela 17).

Tabela nº 17

Análise descritiva da Dimensão Comprometimento Instrumental

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1,00	1	2,2	2,2	2,2
	1,14	1	2,2	2,2	4,3
	1,86	1	2,2	2,2	6,5
	2,14	1	2,2	2,2	8,7

2,71	2	4,3	4,3	13,0
2,86	2	4,3	4,3	17,4
3,00	1	2,2	2,2	19,6
3,29	1	2,2	2,2	21,7
3,43	1	2,2	2,2	23,9
3,57	1	2,2	2,2	26,1
3,71	1	2,2	2,2	28,3
3,86	4	8,7	8,7	37,0
4,00	1	2,2	2,2	39,1
4,14	3	6,5	6,5	45,7
4,29	2	4,3	4,3	50,0
4,43	5	10,9	10,9	60,9
4,57	2	4,3	4,3	65,2
4,71	1	2,2	2,2	67,4
4,86	2	4,3	4,3	71,7
5,00	2	4,3	4,3	76,1
5,14	1	2,2	2,2	78,3
5,29	2	4,3	4,3	82,6
5,57	2	4,3	4,3	87,0
5,71	2	4,3	4,3	91,3
5,86	1	2,2	2,2	93,5
6,00	1	2,2	2,2	95,7
6,14	1	2,2	2,2	97,8
6,43	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

Observando a dimensão comprometimento normativo, verifica-se que 13% dos respondentes possuem um comprometimento normativo com a organização. Afere-se que a população inquirida concorda e compromete-se um pouco de forma normativa com a organização, tanto mais que atribuíram como resposta o nível 4, 5 e 6 da escala apresentada (Tabela 18).

Tabela nº 18

Análise descritiva da Dimensão Comprometimento Normativo

COMPROMETIMENTO NORMATIVO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,00	1	2,2	2,2	2,2
	2,50	1	2,2	2,2	4,3
	2,67	2	4,3	4,3	8,7
	2,83	2	4,3	4,3	13,0

3,00	3	6,5	6,5	19,6
3,17	1	2,2	2,2	21,7
3,33	1	2,2	2,2	23,9
3,50	1	2,2	2,2	26,1
3,67	3	6,5	6,5	32,6
4,00	3	6,5	6,5	39,1
4,17	1	2,2	2,2	41,3
4,33	2	4,3	4,3	45,7
4,50	5	10,9	10,9	56,5
4,67	4	8,7	8,7	65,2
5,00	6	13,0	13,0	78,3
5,17	2	4,3	4,3	82,6
5,33	1	2,2	2,2	84,8
5,50	2	4,3	4,3	89,1
5,83	1	2,2	2,2	91,3
6,00	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fonte: Análise de dados

Para a formulação da hipótese sobre a associação entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos respondentes, aplicou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*³. Este coeficiente de correlação amostral, determina a direção e grau com que duas variáveis quantitativas se associam linearmente (Martins, 2014). Esta correlação varia de -1 a 1 (Tabela 19). O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis (Filho & Júnior, 2009).

Tabela nº 19

Categorização para valores do coeficiente de correlação de Pearson

Coeficiente de correlação	Classificação
$r = 0$	Nula
$0 < r \leq 0,3 $	Fraca
$ 0,3 < r \leq 0,6 $	Moderada
$ 0,6 < r \leq 0,9 $	Forte
$ 0,9 < r < 1 $	Muito Forte

³ Karl Pearson, matemático inglês que no ano de 1900, desenvolveu o teste (correlação de Pearson) para avaliar o nível de associação entre duas ou mais variáveis, capaz de mensurar se é positiva, neutra ou negativa.

r = 1

Perfeita

Fonte: Adaptada de Callegari-Jacques (2009)

Contextualizando a componente teórica, diferentes tipos de motivação para o trabalho suscita diferentes resultados no seio laboral (Dos Santos Rebelo et al., 2022). Normalmente, quando a motivação para o trabalho é alta, correlaciona-se de forma positiva com o comprometimento organizacional. E se for baixa, a associação é negativa.

Tabela nº 20

Correlação de Pearson das Variáveis MWMS e Comprometimento

Correlações										
		AMOTIVAÇÃO	REs	REm	INT	IDE	INTR	CAFETIVO	CINSTRUMENTAL	CNORMATIVO
AMOTIVAÇÃO	Correlação de Pearson	1	,333*	0,251	0,233	-0,005	-0,031	,441**	0,123	-0,091
	Sig. (2 extremidades)		0,024	0,093	0,119	0,975	0,836	0,002	0,416	0,547
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
REs	Correlação de Pearson	,333*	1	,519**	,303*	0,215	,384**	,404**	0,239	0,169
	Sig. (2 extremidades)	0,024		0,000	0,040	0,152	0,008	0,005	0,110	0,262
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
REm	Correlação de Pearson	0,251	,519**	1	,664**	0,273	0,146	0,116	,402**	0,239
	Sig. (2 extremidades)	0,093	0,000		0,000	0,067	0,334	0,443	0,006	0,110
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
INT	Correlação de Pearson	0,233	,303*	,664**	1	,554**	,315*	0,051	,349*	0,148
	Sig. (2 extremidades)	0,119	0,040	0,000		0,000	0,033	0,739	0,018	0,325
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
IDE	Correlação de Pearson	-0,005	0,215	0,273	,554**	1	,565**	-0,031	,291*	0,145
	Sig. (2 extremidades)	0,975	0,152	0,067	0,000		0,000	0,837	0,050	0,335
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
INTR	Correlação de Pearson	-0,031	,384**	0,146	,315*	,565**	1	0,050	0,198	0,251
	Sig. (2 extremidades)	0,836	0,008	0,334	0,033	0,000		0,742	0,188	0,093
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

AFETIVO	Correlação de Pearson	,441**	,404**	0,116	0,051	-0,031	0,050	1	0,205	,312*
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,005	0,443	0,739	0,837	0,742		0,172	0,035
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
INSTRUMENTAL	Correlação de Pearson	0,123	0,239	,402**	,349*	,291*	0,198	0,205	1	,646**
	Sig. (2 extremidades)	0,416	0,110	0,006	0,018	0,050	0,188	0,172		0,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
NORMATIVO	Correlação de Pearson	-0,091	0,169	0,239	0,148	0,145	0,251	,312*	,646**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,547	0,262	0,110	0,325	0,335	0,093	0,035	0,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Análise de dados

Assim, verificando as respostas dos respondentes e analisando a correlação entre as dimensões da motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional, verifica-se que as correlações significativas estão ao nível $r=0,05$.

Interpretando a tabela 20 sobre as correlações, a variável amotivação não produz um efeito significativo com as demais variáveis em estudo, estando, no entanto, sujeita a uma correlação perfeita consigo mesma ($r=1$). Os estudos empíricos referem que a amotivação corresponde a ausência de motivação para o trabalho, logo o colaborador não quer trabalhar e de per si, a ausência de correlação direta e significativa com as demais variáveis. Entretanto, a variável regulação externa social, evidencia uma correlação significativa, moderada e direta com a variável regulação externa material ($r=,519$) e comprometimento afetivo ($r=,404$). Desta correlação, entende-se que os respondentes são motivados extrinsecamente pelos ganhos que poderão obter do esforço realizado no trabalho, bem como pelo respeito que poderão advir com o trabalho. Este impulso reflete um comprometimento afetivo com a instituição, os seus valores e objetivos.

Do mesmo modo, apercebe-se uma correlação direta, moderada e significativa da variável regulação externa material, com a regulação externa social ($r=,519$), introjetada ($r=,664$) e o comprometimento instrumental ($r=,402$). A motivação extrínseca dos respondentes é formulada a partir dos esforços realizados na obtenção de ganhos e do respeito da família, clientes e amigos. Assim, reflete na percepção destes, de forma instrumental, pois, analisam os custos associados a saída na organização, a falta de alternativas e ou o sacrifício a causar.

Verifica-se igualmente que o valor de “r” é positivo, moderado e direto na correlação motivação identificada com a introjetada ($r=,554$) e intrínseca ($r=,565$).

Deduz-se destas correlações, que os respondentes são movidos ou motivados pelo sentimento de orgulho próprio, do ego e sentido de evitar a vergonha. Os respondentes vêm como relevante o trabalho e igualmente motivam-se de forma intrínseca, i.e., pelo prazer e interesse existente no trabalho. Deduz-se também, uma correlação perfeita e entre si da motivação identificada ($r=1$). A análise da correlação da motivação intrínseca, deduz-se que o valor de “r” é positivo, moderado e direto na correlação com motivação identificada ($r=,565$) e perfeita consigo mesma ($r=1$). Assim, os respondentes entendem que o trabalho é relevante, pese embora o prazer e interesse que sentem pelo que fazem.

De modo geral, e em análise do primeiro objetivo em estudo, verifica-se uma média de 26,3297 do nível da motivação para o trabalho, nas diferentes dimensões da MWMS dos funcionários do MJ de STP. Em relação ao segundo objetivo em análise, infere-se que uma média de 11,8763 do nível do comprometimento organizacional nas diferentes dimensões do modelo de Meyer e Allen destes funcionários. Quanto ao terceiro objetivo, a determinação da associação entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional, verifica-se que nem todas as variáveis são associadas entre si, havendo uma significância entre elas (variáveis). Todavia, esta constatação não significa que a motivação dos respondentes é baixa e o comprometimento de igual modo baixo, e vice-versa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de passarmos as conclusões, importa frisar que este estudo não é concludente e definitivo. As abordagens e diversos debates a volta da motivação para o trabalho e o comprometimento na Administração Pública, não se encontra concluso. Por isso, deve servir como um instrumento norteador para investigadores que queiram efetuar estudo nesta área no sector público, com particular enfoque em matéria da motivação do funcionário público. Desta feita, tentou-se caracterizar nas diferentes dimensões da TAD e da Teoria de Meyer e Allen, o nível de motivação e comprometimento dos funcionários avaliados. Equacionar a associação entre a motivação e comprometimentos dos mesmos. Observa-se, que diferentes tipos de motivação para o trabalho suscita diferentes resultados no seio laboral (Dos Santos Rebelo et al., 2022).

6.1 Conclusões

Ao longo deste estudo de carácter fundamentalmente exploratório, pode-se verificar pela apresentação de vários gráficos e tabelas de análise dos resultados, que foram atingidos os objetivos. Efetivamente conseguiu-se responder à questão de investigação, verificado os constrangimentos em termos metodológicos. O estudo empírico permitiu concluir que existe uma relação direta entre a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional. Isto é, os trabalhadores quanto mais se mostram motivados para o trabalho, mais comprometidos se encontram com a organização, o que terá um impacto direto e positivo no seio organizacional. Pese embora a representatividade da amostra seja diminuta, não se podendo generalizar os resultados obtidos, pode-se ter este estudo como um ensaio da metodologia com vista a uma futura aplicação.

Deste estudo podemos concluir que, de um modo geral, o nível de motivação para o trabalho nas diferentes dimensões da TAD é satisfatório, com a predominância de uma taxa de 6.5% de trabalhadores desmotivados. O comprometimento destes, é igualmente satisfatório, com certo relevo para o comprometimento normativo e instrumental. Considerando a questão de investigação, i.e., “Qual a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional dos funcionários do

Ministério da Justiça de STP”, dos dados recolhidos, podemos aferir que, a motivação para o trabalho relaciona-se de forma positiva e negativa com o comprometimento organizacional dos respondentes. O estudo empírico permitiu concluir que existe uma relação direta entre a motivação para o trabalho e comprometimento organizacional, isto é, os trabalhadores quanto mais motivados para o trabalho, mais

comprometidos se encontram e vice-versa. Ainda que a representatividade da amostra seja diminuta, não se podendo generalizar os resultados obtidos, pode-se ter este estudo como um ensaio da metodologia com vista a uma futura aplicação.

6.2 Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações metodológicas, porquanto centra-se na análise de uma pequena amostra e como tal, limitativa e reduzida. Esta amostra foi baseada num único momento de recolha de dados e limitou-se a um e único Ministério da Administração Central do Estado São-tomense, o da Justiça. Esta limitação impede assim a representatividade da população e, por sua vez, a generalização das conclusões para o universo dos trabalhadores da administração pública.

Acresce a estes fatores, o uso de questionário pré-concebido e de carácter fechado como método de recolha de informação que se traduz, por si só, numa limitação da amostra.

Ludke e André (1986) mencionam que “a importância de determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos do estudo, decorre do facto de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenómeno”.

6.3 Pesquisas Futuras

Assim, face aos resultados, e os objetivos para os quais o presente estudo teve em enfoque, recomenda-se para uma melhor gestão de recursos humanos no Ministério da Justiça, as seguintes ações que se julga pertinente:

I. Desenvolvimento de uma pesquisa mais aprofundada, de forma a obter-se uma análise mais concreta, representativa e mais abeirada a realidade, que permita confirmar a multidimensionalidade do constructo;

II. Considerando os conceitos motivação para o trabalho e comprometimento organizacional, elementos de grande importância na Administração Pública, sugere-se que o estudo poderá servir de modelo e eixo norteador para as perspetivas de melhoria da Administração Pública São-tomense, e em particular da gestão de recursos humanos do Ministério da Justiça de STP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. S. R. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação Profissional: Estudo de caso da Administração Pública Cabo-Verdiana*. UPT Portucalense.
- Anderfuhren-biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (n.d.). *Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter ?* 6–9.
- Assembleia Nacional. (2009). *Decreto 55/2009 Estatuto Orgânico da Direcção Administrativa e Financeira* (No. 90).
- Ávila, L. V., & Stecca, J. P. (2015). Gestão de Pessoas. In *Academia*.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(1), 17–48. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.668146>
- Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: Perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia Em Estudo*, 17(1), 37–46. https://doi.org/10.1590/S1413_73722012000100005
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), 23–34. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901990000200003>
- Bergamini, C. W. (2003). Motivação Bergamini. *RAE Executivo*, 1(Nº 2), 63–67.
- Callegari-Jacques, S. M. (2009). Bioestatística: princípios e aplicações. Artmed Editora
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3). <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*.
- Creswell, J. W. (2003). Research design Research design. In *Sage Publications* (Issue September). [file:///E:/Documents/dosen/buku Metodologi/\[John_W._Creswell\]_Research_Design_Qualitative,_Q\(Bookos.org\).pdf](file:///E:/Documents/dosen/buku%20Metodologi/[John_W._Creswell]_Research_Design_Qualitative,_Q(Bookos.org).pdf)
- Chiavenato, I. (2010). *Gestao de Pessoas* (M. P. De Oliveira (ed.); 3º). Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones. In *MC Graw Hill Educación* (Vol. 58, Issue 12).
- De Deus, A. G. (2005). *1º recenseamento geral dos servidores da administração pública*.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(March), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dos Santos, N. R., Pais, L., Mónico, L., Gagné, M., Forest, J., Ferraro, T., & Cabral, P. M. F.

- (2022). The multidimensional work motivation scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1206>
- Dos Santos Rebelo, N., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral Martins Fagundes, P., & Ferraro, T. (2022). The multidimensional work motivation scale : psychometric studies in Portugal and Brazil Escala multidimensional de motivação para o trabalho : estudos psicométricos em Portugal e Brasil Escala multidimensional de n laboral : estudios motivaci o psicométr. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *20*(2), 89–110. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1206>
- Ferreira Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação Organizacional: Fatores Precursores Da Motivação Do Colaborador Organizational Motivation: Factors That Contribute To the Employee'S Motivation. *Universidade Católica Portuguesa*, *26*, 105–131. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>
- Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. D. S. (2009). Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, *18*(1), 115–146.
- Forest, V. (2008). Performance-related pay and work motivation: Theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administrative Sciences*, *74*(2), 325–339. <https://doi.org/10.1177/0020852308089907>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. s., & Broeck, A. Van den. (2016). MOTIVATION PROFILES AT WORK : A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Vocational Behavior*, *87*.
- Lima, E. F. T. (2007). *Modernização, Motivação e Comprometimento no Setor Público em São Tomé e Príncipe*. Federal do Ceará.
- Lino, M. de L. G. A. S. (2020). *Motivação e Avaliação de Desempenho na Administração*

Pública. Universidade de Minho.

Lopes, G. A. C. (2003). *Motivação no Trabalho*.

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>

Martins, M. E. G. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2), 1–4. <https://doi.org/10.24927/rce2014.042>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application", Thousand Oaks, Sage Publications, 151, p. 7. Chapitre 6
Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Ministério do Planeamento, F. e E. A. (2020). *Direção do Planeamento PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE 2020-2024*.

Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1978). *The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report*.

Nd. (2021). *Decreto-Lei nº 13/2021_ Orgânica dos Ministérios* (No. 33; I).

Nogueira, E. E. . (2005). Motivação nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas*.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation A Powerful New Model. *Harvard Business Review*.

Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200160>

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? In *Public Management Review* (Vol. 8, Issue 3, pp. 377–387). <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Paixão, M. (2008). Auto-determinação em contextos de formação e de trabalho : Promoção do desenvolvimento pessoal e da qualidade de vida. *Psicologia e Educação*, VII(1), 15–30.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. In *Psicologia USP*

(Vol. 1, Issue 2, pp. 127–140).
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004

- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939_2.x
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. 6ª Edição Edição revista e aumentada. In *5ª Edição Revista E Corrigida*.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1–21.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organization. *The Journal of American Academy of Business*, 52–64. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.001001>
- Ryan, R. M., Bradshaw, E., & Deci, E. L. (2019). A History of Human Motivation Theories. *Cambridge Handbook of the Intellectual History of Psychology*, 391–411.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736–750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.736>
- Sansone, C., & Tang, Y. (2021). *Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory*.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública - RAP*, 43(2), 347–369.
- Sequesseque, R. M. A. C. (2019). *A Motivação para o Desempenho Profissional: Caso de Estudo*. Instituto Politécnico de Setúbal.

- Silva, F. D., Silva, E. R., & Bergamini, G. B. (2018). O Clima Organizacional Como Fator Para O Desempenho Profissional. *Revista Científica FAEMA*, 9(2), 745-749. <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>
- Souza, J. S. (2020). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público* (Issue Julho). http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_fatima_aparecida_de_carvalho_2013.pdf
- STP, G. da R. D. de. (2015). Agenda de Transformação no horizonte - 2030. *Conferência Internacional Dos Investidores e Parceiros de Desenvolvimento*, 1-53.
- Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000400003>
- Tavares, M. S. (2010). Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana actual. In *Universidade Aberta*.
- Vergara, S. C., & Pinto, M. C. S. (1998). Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 63-84. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551998000200005>
- XVII Governo Constitucional. (2021). *Plano-quadro das Nações Unidas para Assistência ao Desenvolvimento na Ótica de um Desenvolvimento Equitativo, Inclusivo e Sustentável em São Tomé e Príncipe - UNDAF 2017-2021*.
- Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1). <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

APÊNDICES

Apêndice nº A: Questionário

Este questionário foi criado no âmbito do mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de identificar os fatores motivacionais e determinar o nexos causal deste no comprometimento dos funcionários no Ministério da Justiça.

O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade.

Esta investigação é independente e autónoma, i.e., sem nenhuma relação directa com o Governo de São Tomé e Príncipe.

Será garantida toda a confidencialidade dos dados e os mesmos só serão cedidos pela equipa de investigação, supervisionada pelo Prof. Dr. Paulo Resende da Silva – Universidade de Évora.

Informamos que o tempo médio de resposta é de sensivelmente 15min.

1. Sexo (assinale com X): a. Masculino: b. Feminino: c. Outro:
2. Idade em anos (refira-se a 31 de dezembro de 2022, assinalando com X): a. (18 a 30): b. (31 a 40): c. (41 a 50): d. (51 a 60): e. Mais de 61:
3. Exerce função ou tem uma posição de chefia (seja ela qual for) no Ministério da Justiça? a. Sim: b. Não:
4. Qual a sua formação escolar (assinale com X)? a. Formação superior (licenciado/a, mestre ou doutor/a) b. Formação média c. Escolaridade até ao 12º ano (incluindo quem frequenta ou frequentou (e não finalizou) o ensino superior)

Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda conforme se aplica mais ou menos à sua situação, no seu dia-a-dia nas funções/trabalho que desempenha no Ministério. Utilize a seguinte escala de respostas: 1 = Nada 2 = Muito pouco 3 = Um pouco 4 = Moderadamente (Tem dias/Depende) 5 = Fortemente (Bastante) 6 = Muito fortemente (Fortemente) 7 = Completamente (Totalmente)

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação. Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão: **Por que motivo você se esforça para a realização das funções/do trabalho no Ministério da Justiça?**

Afirmações	Respostas
1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	1 2 3 4 5 6 7
2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	1 2 3 4 5 6 7
3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	1 2 3 4 5 6 7
4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1 2 3 4 5 6 7
5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1 2 3 4 5 6 7
6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1 2 3 4 5 6 7
7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	1 2 3 4 5 6 7
8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	1 2 3 4 5 6 7
9. Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	1 2 3 4 5 6 7
10. Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	1 2 3 4 5 6 7
11. Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	1 2 3 4 5 6 7
12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	1 2 3 4 5 6 7
13. Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	1 2 3 4 5 6 7
14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	1 2 3 4 5 6 7
15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	1 2 3 4 5 6 7
16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	1 2 3 4 5 6 7
17. Porque fazer o meu trabalho me diverte	1 2 3 4 5 6 7
18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	1 2 3 4 5 6 7
19. Porque o trabalho que faço é interessante	1 2 3 4 5 6 7

Responda conforme se aplica mais ou menos à sua situação. Utilize a seguinte escala de respostas: 1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo 3 = Discordo um pouco 4 = Nem concordo Nem Discordo 5 = Concordo um pouco 6 = Concordo 7 = Concordo Totalmente

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação. Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão: **Qual o nível ou grau do seu comprometimento com o seu trabalho/emprego no Ministério?**

Afirmações	Respostas
1. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta entidade	1 2 3 4 5 6 7
2. Eu realmente sinto como se os problemas desta entidade fossem meus próprios	1 2 3 4 5 6 7
3. Eu não me sinto como parte da família desta entidade	1 2 3 4 5 6 7
4. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta entidade	1 2 3 4 5 6 7
5. Esta entidade tem muito significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5 6 7
6. Eu não tenho um forte sentimento de pertença à minha entidade	1 2 3 4 5 6 7
7. Seria muito duro para eu deixar a minha entidade agora, mesmo se eu quisesse	1 2 3 4 5 6 7
8. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar a minha entidade no momento	1 2 3 4 5 6 7
9. Hoje, permanecer com minha entidade é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo	1 2 3 4 5 6 7
10. Eu acredito que eu tenho muito poucas opções a considerar se eu deixar esta entidade	1 2 3 4 5 6 7
11. Uma das consequências negativas de deixar esta entidade seria a escassez de alternativas disponíveis	1 2 3 4 5 6 7
12. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta entidade é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra entidade pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui.	1 2 3 4 5 6 7
13. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta entidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1 2 3 4 5 6 7
14. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual	1 2 3 4 5 6 7
15. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha entidade agora	1 2 3 4 5 6 7
16. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha entidade agora	1 2 3 4 5 6 7
17. Esta entidade merece minha fidelidade	1 2 3 4 5 6 7
18. Eu não deixaria minha entidade imediatamente porque eu tenho um sentimento de obrigação com as pessoas	1 2 3 4 5 6 7
19. Eu devo muito a esta entidade	1 2 3 4 5 6 7

MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Apêndice nº B: Variáveis da pesquisa

Dimensão	Perguntas
	Motivação para o trabalho
Desmotivação (dos Santos et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo 2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços 3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil
Regulação Externa (social) (dos Santos et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...) 5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...) 6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)
Regulação Externa (material) (dos Santos et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...) 8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...) 9. Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente

Regulação Introjogada (dos Santos et al., 2022)	<p>10. Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo</p> <p>11. . Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)</p> <p>12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo (a)</p> <p>13. Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)</p>
Regulação Identificada (dos Santos et al., 2022)	<p>14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho</p> <p>15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais</p> <p>16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim</p>
Motivação Intrínseca (dos Santos et al., 2022)	<p>17. Porque fazer o meu trabalho me diverte</p> <p>18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante</p> <p>19. Porque o trabalho que faço é interessante</p>
	Comprometimento Organizacional
Comprometimento Afetivo (Zonatto et al., 2018)	<p>1. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta entidade</p> <p>2. Eu realmente sinto como se os problemas desta entidade fossem meus próprios</p> <p>3. Eu não me sinto como parte da família desta entidade</p> <p>4. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta entidade</p> <p>5. Esta entidade tem muito significado pessoal para mim</p> <p>6. Eu não tenho um forte sentimento de pertinência à minha entidade</p>

<p style="text-align: center;">Comprometimento Instrumental (Zonatto et al., 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Seria muito duro para eu deixar a minha entidade agora, mesmo se eu quisesse 8. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar a minha entidade no momento 9. Hoje, permanecer com minha entidade é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo 10. Eu acredito que eu tenho muito poucas opções a considerar se eu deixar esta entidade 11. Uma das consequências negativas de deixar esta entidade seria a escassez de alternativas disponíveis 12. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta entidade é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra entidade pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui 13. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta entidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar
<p style="text-align: center;">Comprometimento Normativo (Zonatto et al., 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 14. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual 15. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha entidade agora 16. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha entidade agora 17. Esta empresa merece minha fidelidade 18. Eu não deixaria minha entidade imediatamente porque eu tenho um sentimento de obrigação com as pessoas 19. Eu devo muito a esta entidade